

INTRODUZIONE

1. Un'industria che tira

Dove eravamo rimasti? Al calcio come sport più amato, più influente e più seguito del mondo. Oltre 1 miliardo e 600 milioni di persone, secondo le ultime ricerche, mostrano interesse nei suoi confronti, addirittura 270 milioni di uomini e donne ne sono direttamente coinvolti. I dati dell'ultimo censimento Fifa dicono che ci sono nei cinque continenti quasi 265 milioni di calciatori (26 milioni circa le donne), oltre 4 milioni fra allenatori e componenti degli staff tecnici, medici e amministrativi delle varie società, e poco meno di 1 milione di arbitri e assistenti. Nel 2006 erano oltre 301.000 i club calcistici registrati, per un ammontare complessivo di più di 1.700.000 squadre partecipanti ai vari tornei e campionati.

Una passione worldwide che non ha perso colpi nei due anni e mezzo trascorsi dalla pubblicazione de *La Ripartenza*. Neppure da un punto di vista di crescita economica e finanziaria, nonostante l'aggravarsi della crisi mondiale dei mercati e la dura recessione che ha investito alcuni dei Paesi calcisticamente trainanti. Anzi, per certi versi l'industria del pallone ha confermato di essere abbastanza impermeabile alle tempeste finanziarie. Non che la sua sostenibilità sia migliorata, tutt'altro, specialmente, come vedremo, nel calcio tradizionalmente d'élite. Ma per colpa di patologie endemiche, in presenza di un costante, addirittura sorprendente aumento dei fatturati a cui fa da contraltare un superiore aumento dei costi. In Europa la perdita aggregata dei 53 campionati di vertice è passata dai 216 milioni di euro del 2006 ai 1.676 del 2011. Piuttosto, una delle novità interessanti nello sviluppo del movimento calcistico mondiale è

costituita dal relativo calo, questo sì collegato anche alle turbolenze dei mercati internazionali, del peso dominante dell'Europa, che resta il cuore pulsante dell'intero sistema, ma che vede, per la prima volta nella storia del calcio, la sua leadership minacciata dai nuovi mondi del pallone.

Intendiamoci, anche in Europa l'espansione del movimento continua, e con numeri comunque ancora sorprendenti. Basti pensare che nel quinquennio fra il 2006 e il 2010 il fatturato complessivo del calcio del vecchio continente è aumentato nientemeno che del 42%, a fronte di una crescita, si fa per dire, complessiva dell'economia dell'Eurozona dell'1%. Insomma il calcio si conferma un'industria che tira, anche se, si potrebbe dire, non sempre riesce a centrare la porta. Dati che comprovano una tendenza anticiclica già riscontrata negli anni precedenti, ma che non ha corrispondenze biunivoche: se si vanno ad analizzare i mercati emergenti in giro per il mondo, si capisce infatti che il settore calcio ha potuto trarre giovamento dal traino creato dalla crescita economica complessiva, laddove essa si è verificata.

Le distanze fra i campionati dei Paesi in via di sviluppo e le cinque Top League europee restano assai rilevanti, ma i ritmi di crescita economica generale di quelle realtà accoppiati a un corretto sfruttamento delle straordinarie possibilità offerte dai Grandi Eventi già programmati (soprattutto i campionati del mondo: in Brasile nel 2014, in Russia nel 2018 e in Qatar nel 2022) potrebbero portare, in un futuro abbastanza ravvicinato, a una riduzione del gap un po' su tutti i fronti: da quello sportivo (culturale in primo luogo) a quello economico e persino a quello competitivo, anche in quei Paesi che hanno tradizioni minori o addirittura inesistenti.

La crescita, già importante, di alcune di queste situazioni è stata forse l'elemento che, insieme all'ingresso dei grandi capitali arabi in alcuni importanti club europei e all'introduzione del Financial Fair Play per le competizioni europee per club, in questi ultimi due anni sta maggiormente modificando gli scenari internazionali. Vale perciò la pena soffermarsi brevemente ad analizzare le caratteristiche dei principali mercati emergenti (Brasile, Russia, Qatar e la stessa Cina) e a fotografare alcune

altre realtà (Giappone, Usa, Iran, India, calcio africano) rilevanti in senso positivo o negativo.

2. Il fenomeno Brasile

L'ultima nazionale brasiliana capace di aggiudicarsi un Campionato del mondo, nel 2002 in Corea e Giappone, era composta da otto giocatori di proprietà di squadre europee e soltanto tre che giocavano in patria. Ecco la formazione che sconfisse in finale (2-0) la Germania: Marcos (Palmeiras), Cafu (Roma), Roque Junior (Milan), Lucio (Bayer Leverkusen), Roberto Carlos (Real Madrid), Kleberson (Atletico Paranaense), Edmilson (Ol. Lione), Gilberto Silva (Atletico Mineiro), Rivaldo (Barcelona), Ronaldinho (Paris St. Germain), Ronaldo (Inter). Soltanto il portiere Marcos sarebbe poi rimasto in Brasile per tutta la carriera, perché subito dopo il mondiale il centrocampista Gilberto Silva fu acquistato dall'Arsenal, mentre l'anno successivo anche l'altro mediano Kleberson si trasferì oltre oceano nelle fila del Manchester United. Una distribuzione, come si può notare, abbastanza uniforme in tutte le principali leghe calcistiche europee.

Il Brasile è sempre stato storicamente un Paese esportatore di calciatori, una sorta di “riserva di caccia” a disposizione dei club europei, e non solo dei più grandi, per offrire ai propri sostenitori raffinati talenti in grado di rinnovare curiosità e passioni, se non più semplicemente per rimpinguare gli organici. Ora non è più così. E basta prendere la formazione che in estate ha partecipato ai Giochi Olimpici di Londra per rendersene empiricamente conto.

Se poi si allarga lo sguardo alle recenti vicende del calciomercato internazionale, si può facilmente constatare come nell'estate 2012 per le società europee, anche le più importanti, sia stato tutt'altro che agevole raggiungere gli obiettivi che pure esse si erano date. Un fenomeno annunciato come Neymar è ritenuto da praticamente tutte le grandi potenze del calcio, inglesi piuttosto che spagnole, italiane e tedesche, assolutamente fuori dalla loro portata. Sino alla fine del 2014, l'anno dei

Mondiali brasiliani, la sua squadra attuale, il Santos gli garantirà un milione e mezzo di dollari al mese, provenienti dalle casse del Banco Santander, divenuto così proprietario dei diritti d'immagine del giocatore.

Sponsor e traino dei Grandi Eventi, ma non solo. Il non tanto improvviso benessere del calcio brasiliano ha avuto negli ultimi anni un'evoluzione continua ed evidentemente collegata anche alla rilevante crescita economica del Paese e al conseguente aumento del Pil pro capite. Tra il 2007 e il 2011 il Valore della produzione dei 20 club partecipanti al Brasileirão, il campionato di massima divisione, è aumentato del 73% in valuta nazionale e del 98% se calcolato in euro, raggiungendo i 918 milioni di euro. I ricavi di vendita sono cresciuti in misura ancora maggiore (+133% in valuta nazionale, +167% in euro), raggiungendo i 781 milioni di euro. Ed è interessante notare come sia mutata la struttura stessa del fatturato: nel 2007 l'incidenza complessiva delle plusvalenze sul Valore della produzione era del 37%, nel 2011 è scesa al 15%, segno inequivocabile della volontà di trattenere in patria i migliori giocatori. L'incidenza dei diritti tv è cresciuta dal 22% al 36%, quella dei ricavi da sponsor dal 12% al 18% a conferma di un movimento in salute, anzi in espansione.

Il Corinthians, che è la società calcistica brasiliana più ricca, è ormai in zona promozione nella classifica globale dei ricavi: con un fatturato (al netto delle plusvalenze) pari a 99,2 milioni di euro, si posizionerebbe nel 2010-11 al 25° posto tra i club con il maggior livello di ricavi in Europa, poco dietro a Werder Brema e Aston Villa e davanti a club come Newcastle, Ajax, Stoccarda ed Everton. Il Valore della produzione complessivo della società (dato che comprende quindi anche le plusvalenze) è pari invece a quasi 125 milioni di euro. Da Neo Química Genericos, un'azienda farmaceutica di Anápolis (Stato di Goiás), il Corinthians incassa 22 milioni di euro l'anno: soltanto Barcellona, Real Madrid, Manchester United e Liverpool nel mondo ricavano di più dal loro sponsor di maglia.

Naturalmente, come oggi accade praticamente in tutto il resto del mondo del calcio, a una continua crescita delle entrate corrisponde una crescita delle uscite anche superiore: dal 2007

al 2011 i costi sono infatti cresciuti in euro del 104%, generando un deficit complessivo di poco meno di 700 milioni di euro, 157 nel solo 2011.

A fronte di questi fondamentali economici comunque importanti, va registrato anche il dato dell'affluenza media negli stadi per le partite del Brasileirao: 14.930 spettatori a partita. Considerata la popolarità del calcio in Brasile, la cifra in sé non appare esaltante, ma è comunque superiore a quella di 47 su 53 campionati di Prima divisione europea. A parte le solite cinque Top League (Germania, Inghilterra, Spagna, Italia e Francia), soltanto l'Olanda in Europa può vantare un risultato migliore. Scozia, Russia, Turchia e Portogallo, tanto per fare qualche esempio tradizionalmente importante, sono alle spalle del Brasile.

Nei prossimi anni la situazione economica del Paese e quella del calcio brasiliano potrebbero, anzi dovrebbero ancora migliorare. L'organizzazione dei Mondiali del 2014 e poi delle Olimpiadi a Rio de Janeiro nel 2016 ha messo in moto una massa di investimenti diretti calcolata intorno ai 33 miliardi di euro, cui vanno aggiunti altri 60 miliardi stimati nel settore del turismo e delle telecomunicazioni. Secondo i calcoli del ministero dello Sport brasiliano, questi due Grandi Eventi avranno un effetto positivo sul Pil calcolabile intorno allo 0,4% medio all'anno per tutti gli anni fra il 2010 e il 2019. Almeno 9 di questi miliardi investiti dovrebbero avere un'incidenza diretta sul movimento calcistico nazionale, specialmente se esso sarà in grado di superare le criticità attualmente provocate da un certo ritardo nell'esecuzione dei lavori programmati per il Mondiale, da alcuni scandali che hanno coinvolto il Comitato organizzatore, dal peggioramento complessivo dei risultati della Nazionale verdeoro e da un clima di diffusa violenza che ancora caratterizza il calcio brasiliano.

3. Bric à brac

La tumultuosa, per quanto contraddittoria, *escalation* del calcio brasiliano non trova corrispondenze dirette nello sviluppo del movimento negli altri Paesi del Bric (Russia, India e Cina),

cioè quelli caratterizzati dallo sviluppo economico più rilevante agli inizi del XXI secolo.

Per dire: la Premier League Soccer indiana è naufragata ancor prima di cominciare. Un lussuosissimo mini campionato a sei squadre, impreziosite da giovani vecchie glorie come Cannavaro, Crespo e Pires, che si sarebbe dovuto svolgere fra febbraio e aprile 2012, è stato rinviato a data da destinarsi, un po' perché i giocatori famosi che si sarebbero voluti coinvolgere hanno respinto le pur ricche *avances*, un po' per l'assoluta inadeguatezza degli impianti che avrebbero dovuto ospitare le partite. E questo nonostante sia stato calcolato in 160 milioni il numero degli indiani già frequentatori abituali di stadi che offrono spettacoli tecnicamente improponibili, una base imponente sulla quale poter costruire un business importante. Magari cambiando l'impostazione iniziale. La Fifa lo sa bene e vi ha aperto un ufficio.

Ancor più complessa la situazione in Cina, dove le rilevanti somme già investite non hanno portato per ora a uno sviluppo corrispondente del movimento. Tutte le 16 squadre partecipanti alla locale Serie A (Super League) hanno proprietà riconducibili a società o imprese appartenenti ai settori all'avanguardia nello scenario economico cinese. Il Guangzhou Evergrande, ad esempio, è posseduto dal settimo uomo più ricco della Cina, con un patrimonio di oltre 7 miliardi di yuan, e, non a caso, è riuscito a convincere, con un salario netto di 10 milioni l'anno, un allenatore star come Marcello Lippi a prendere le redini della squadra. Anche alcuni dei più grandi campioni della storia del calcio recente, come Drogba e Anelka, entrambi comunque nella parabola discendente della carriera, non hanno resistito alle lusinghe di assegni a sette zeri. E tuttavia, come accaduto in altri mercati in fase di avviamento (in passato, ad esempio, negli Usa), il modello di business fondato quasi esclusivamente sull'importazione attraverso massicci investimenti di giocatori esteri è destinato fatalmente a non decollare, se non inserito in un contesto di superiore cultura calcistica basata su competenze tecniche e manageriali costruite dal basso. In più, la già limitata capacità di sviluppo mostrata in questi ultimi anni dal calcio cinese, a dispetto delle cospicue iniezioni di capitali verificatesi, è stata ulteriormente rallentata dai numerosi scandali e casi di corruzio-

ne e match-fixing che hanno contraddistinto gli ultimi anni e che sono culminati con la condanna di diversi dirigenti federali a pene esemplari, fra questi l'ex vice-presidente della Federazione, condannato a dieci anni e mezzo di reclusione. Negli ultimi mesi, come ulteriore tentativo di sviluppare il business, si sono moltiplicate le tournée e le partite amichevoli delle più grandi squadre del mondo. La Lega Serie A ha deciso di giocare la finale di Supercoppa italiana. Ma si è trattato quasi sempre di esibizioni fini a se stesse.

Del tutto opposta la situazione in Russia, dove la locale Federazione, attraverso una serie di progetti di sviluppo legati soprattutto al calcio di base, è riuscita a creare una struttura capillare in grado di coinvolgere allo stesso modo tutte le regioni, in una realtà sconfinata di 17.075.400 chilometri quadri e 9 fusi orari, per promuovere una crescita il più possibile omogenea. Senza trascurare le opportunità di importare know-how. Anche dall'Italia. Con l'ingaggio di Roberto Rosetti quale capo degli arbitri e di Fabio Capello nuovo c.t. della Nazionale. Il lavoro è ancora solo agli inizi: nel 2011 i calciatori tesserati erano 319.436 su una popolazione di circa 143 milioni, quando in Italia sono oltre un milione su una popolazione di circa 60 milioni. Il potenziale di crescita è quindi ancora enorme. E sono contrastanti gli scenari della locale Premier League. L'apporto di consistenti capitali da parte dei colossi del gas ha portato a un aumento della competitività economica, con un significativo incremento del Valore della produzione, arrivato nella stagione 2011-12 a un totale di circa 723 milioni di euro, un ammontare di 18 volte superiore rispetto a quello del 2000. In particolare, secondo i dati di Futbol Finance, lo Zenit di San Pietroburgo, che ha scelto come allenatore l'italiano Spalletti, è giunto a 126 milioni di ricavi, mentre il Rubin Kazan ha superato quota 91 milioni. Ma anche in Russia la crescita dei fatturati e la capacità di attirare capitali e campioni stranieri non ha camminato di pari passo con l'aumento del pubblico negli stadi. La media è di 12.250 spettatori per partita, con i soli Zenit e Spartak Mosca attestati sopra i 20.000 e 7 società su 16 che restano al di sotto dei 10.000. Si tratta dunque di un sistema ancora squilibrato che, per crescere in modo più armonico, deve imparare a coniu-

gare i progetti di sviluppo di base con le opportunità economiche offerte dai magnati russi in cerca di pubblicità e potere. Ultimo quel Suleiman Kerimov che ha “inventato” l’Anzhi Makhachkala come squadra capace di attirare campioni ancora validi in una città a 2.000 chilometri da Mosca. Fermo restando che presto anche la Russia potrà sfruttare il traino di un grande evento: i Campionati del mondo del 2018 (previsti circa 19 miliardi di dollari di investimenti in stadi e infrastrutture), che però rischiano di scontare i problemi di ordine pubblico e di violenza persistenti nello scenario russo, confermati anche dai tafferugli provocati dai tifosi della Nazionale nel corso di Euro 2012 in Polonia e Ucraina. Per non parlare dei fenomeni relativi al match-fixing: in base ai dati riportati nel *Libro nero* del sindacato internazionale dei calciatori (FIFpro), il 10,2% dei 177 calciatori professionisti russi che hanno accettato di rispondere a un questionario hanno ammesso di essere stati personalmente contattati per alterare l’esito di una partita, mentre il 43,5% si sono comunque dichiarati a conoscenza di partite di campionato manipolate.

4. Vecchi e nuovi mondi

Grandi capitali disponibili e grande evento alle porte. In una situazione potenziale simile alla Russia, pur senza averne una storia calcistica paragonabile, si trova oggi un Paese come il Qatar, cui la Fifa ha deciso di assegnare con larghissimo anticipo i Campionati del mondo del 2022, proprio per sfruttarne le disponibilità economiche che attualmente sono immense e molto “*football oriented*”. L’immensa nuvola di dollari prodotta dalla terza riserva di gas del pianeta, oltre a costituire una promessa di benessere per il resto del calcio mondiale – a casaccio ricordiamo: la sponsorizzazione del Barcellona da parte della Qatar Foundation, l’acquisto di club stranieri posto in atto dalla famiglia dell’Emiro Al Thani, l’acquisizione di diritti televisivi sempre più rilevanti attraverso la leva di Al Jazeera – ha già consentito l’ingaggio di calciatori di alto profilo capaci di attirare l’attenzione del pubblico locale, ma anche la costruzione di infrastrutture di eccellenza, come l’Aspire, vera e propria Acca-

demia dello Sport, un complesso futuristico di 200 ettari che accoglie ragazzi fra i 10 e i 18 anni provenienti dal Qatar stesso o scovati in Africa e in giro per il mondo (recentemente una loro rappresentativa ha battuto nella finale di un importante trofeo giovanile il Manchester United per 5-1), o come l'Aspire Dome, un'area di 100 mila metri quadri, dotata di strutture calcistiche e di un centro di medicina sportiva (Aspetar), già accreditato dalla Fifa come Centro medico d'eccellenza. Con successo vi ci lavorano anche menti italiane fra cui Valter Di Salvo. Piccoli aperitivi nell'utilizzo degli oltre 69 miliardi di euro già stanziati per i Mondiali del 2022.

Con disponibilità economiche diverse, in certi casi anche molto diverse, altri Paesi del Medio Oriente stanno lavorando per il calcio del futuro: interessanti, ad esempio, il programma di sviluppo per la ricostruzione delle infrastrutture in Iraq e, per il suo valore sociale, lo sfruttamento del calcio negli Emirati Arabi Uniti per la lotta al diabete infantile. Una crescita straordinaria il calcio la sta vivendo anche in Iran. Grandi numeri, investimenti pubblici, entusiasmo e nuovi impianti in arrivo. Un approccio che a prima vista appare meno superficiale di quello cinese o di quello che caratterizzò agli inizi il tentativo di far mettere radici al Soccer negli Usa.

Ora negli Stati Uniti la situazione si è modificata. In meglio. Nel 2011 gli introiti della Major League Soccer hanno raggiunto per la prima volta i 700 milioni di dollari, grazie alla presenza di sponsor come American Airlines, Pepsi e Adidas. Negli ultimi 15 anni il numero complessivo di società partecipanti è cresciuto gradualmente da 10 a 19 e l'affluenza ha raggiunto i circa 18.000 spettatori a partita, una media superiore a quella dei campionati di Nba (basket) e Nhl (hockey).

Oggi una franchigia vale 55 milioni di dollari, nel 2004 fu offerta a molti club italiani per 15 milioni, anche per creare un link con la vasta comunità italiana negli States. Colori, brand e *naming* erano a disposizione. Delle cinque società italiane interpellate, nessuna si dimostrò interessata. Occasione commerciale e ricca plusvalenza perse.

La crescita del calcio negli States è testimoniata anche dall'incremento dei praticanti: 4 milioni di ragazzini (il doppio rispetto al

1990), 730.000 giocatori nelle *high school* (nessun altro sport americano è cresciuto di più negli ultimi 20 anni), un incremento del 115% delle squadre universitarie femminili e del 27,6% di quelle maschili dal Mondiale statunitense del 1994 a oggi. Ottimi anche i risultati prodotti dal «Progetto Beckham»: dall'arrivo del fuoriclasse inglese il calcio è finito sulle prime pagine dei giornali con molta più frequenza, il numero delle squadre è aumentato da 14 a 19 e sono stati costruiti 9 nuovi stadi dedicati al calcio, tutti rigorosamente di proprietà delle franchigie (come da regole stabilite dalla Lega). E in questo caso la crescita del valore sportivo del movimento non ha intaccato l'equilibrio economico dei club: in base agli accordi del 2010 tra la Lega e il sindacato dei calciatori, il *salary cap* per ogni società è stato fissato in 2,55 milioni di dollari, con un aumento programmato del 5% annuo fino alla scadenza dell'accordo stesso nel 2014. Grazie però all'introduzione della Designated Player Rule (soprannominata la «nuova legge Beckham»), ai club è stata comunque garantita la possibilità di acquistare due nuovi calciatori a stagione con un salario eccedente i parametri, o meglio con una sola parte dell'ingaggio rientrante nel *salary cap* (335.000 dollari), mentre il resto viene pagato direttamente dal proprietario del club. Grazie a questa regola, la Mls è stata in grado negli anni recenti di importare giocatori di rilievo dai campionati europei (come ad esempio nell'estate 2012 con gli ingaggi di Nesta e Di Vaio), a fronte di salari in ogni caso non particolarmente elevati: nel 2012 il calciatore con lo stipendio più elevato è il francese Thierry Henry dei New York Red Bulls con 4,5 milioni di euro.

Nuovi e vecchi mondi del pallone. Anche il Giappone sembra avviato a una felice stagione di sviluppo, dopo essere passato da un modello basato sull'importazione di vecchie glorie e la naturalizzazione di giocatori stranieri (specialmente brasiliani) a un piano di sviluppo dei vivai. Non è un caso che la nazionale maschile, affidata alle cure dell'italiano Zaccheroni, abbia di recente dominato la Coppa d'Asia, mentre quella femminile ha conquistato il titolo mondiale nel 2011 in Germania. Entrambe le selezioni nazionali (Under 21) hanno raggiunto le semifinali olimpiche a Londra.

Continua invece, e si aggrava, la crisi del calcio australiano, che sta provando a riemergere con l'ingaggio di stelle di grande

richiamo come Alessandro Del Piero, mentre non esce dalla stagnazione il calcio africano, ancora incapace di avere un piano di sviluppo coerente con le proprie potenzialità e finalizzato ad aumentare le possibilità di trattenere i suoi giocatori migliori.

5. Ma cos'è questa crisi?

Normalmente, si dice, chi si ferma è perduto. Ma per l'industria del pallone anche andare avanti può essere assai rischioso. Il calcio professionistico europeo indubbiamente rappresenta un modello di business che da un punto di vista commerciale è assolutamente di successo anche in momenti come questi di stagnazione o addirittura recessione generale, ma da un punto di vista economico e finanziario diventa con il passare del tempo sempre più insostenibile. Una sorta di mostro a due teste, la cui faccia cattiva divora ciò che produce la faccia buona. In realtà, gli squilibri sono di tipo strutturale. Il fatturato complessivo del calcio di vertice europeo nel 2010 è arrivato a quota 17,9 miliardi di euro (con una crescita di 1,2 miliardi soltanto negli ultimi due anni). La sua composizione è rimasta sostanzialmente immutata rispetto a *La Ripartenza*: il 71% deriva dai 734 club di Prima divisione, il 17% dai club di Seconda e Terza divisione, il 12% dall'insieme delle entrate di Fifa, Uefa e federazioni nazionali. Il fatturato dell'insieme dei 734 club partecipanti ai vari campionati di Serie A nel 2010 è arrivato a quota 12,8 miliardi di euro, mentre nel 2011 in base alle ultime rilevazioni Uefa i ricavi sono nuovamente cresciuti fino a raggiungere i 13,2 miliardi.

L'aumento così consistente dei fatturati è stato propiziato in primo luogo dalla continua crescita dei ricavi garantiti dai diritti media che, tra il 2006 e il 2010, sono aumentati del 60%. Anche se in realtà, negli ultimi due anni analizzati il loro peso specifico, a livello continentale complessivo, è lievemente calato dal 36% al 35%, così come sono calati dal 22% al 20% i ricavi da gare, mentre sono cresciute le entrate da sponsorship e attività commerciali, dal 42% al 45%.

Ma a fronte di ciò allarmano i dati relativi ai costi per il personale, aumentati tra il 2006 e il 2010 del 67% e cioè molto più

dei ricavi, tanto da arrivare a pesare per il 64% sui medesimi (dieci punti in più rispetto a cinque anni fa) e, di conseguenza, preoccupano soprattutto i dati relativi al risultato economico fatto registrare dal movimento calcistico europeo. Infatti l'utile netto aggregato negli ultimi cinque anni non soltanto è stato sempre negativo, ma è anche peggiorato costantemente e progressivamente, per una crescita complessiva del 660%, fino ad attestarsi al termine della stagione 2009-10 a quota 1.641 milioni di euro, una cifra che rappresenta il 12,8% dei ricavi totali. Un dissesto confermato da un'ulteriore analisi condotta dall'Uefa, dalla quale emerge come nel 2010 circa il 56% delle società abbiano chiuso in perdita, e nel 29% dei casi tale perdita abbia superato il 20% del fatturato. Se analizziamo unicamente le 80 partecipanti alle fasi a gruppi di Champions League ed Europa League, la percentuale di società in perdita sale al 65%.

6. Ricchi e poveri

Il calcio europeo si presenta come un sistema estremamente polarizzato sotto diversi profili. I 98 club partecipanti ai cinque campionati principali (Inghilterra, Germania, Spagna, Italia e Francia) nel 2010 hanno incassato il 65% del totale di tutti i 53 campionati continentali e l'89% del totale dei diritti media. Un peso specifico assai rilevante in positivo, ma anche in negativo, poiché quelle leghe producono il 58% della perdita complessiva e affrontano il 68% dei costi per il personale.

La differenza fra ricchi e poveri nel calcio è sempre più imbarazzante. I 20 club (su 734 totali) al comando nella classifica dei fatturati si intascano un euro ogni tre prodotti dall'intero movimento calcistico europeo e incidono per il 51% sui ricavi generati dai campionati delle 5 Top League. La polarizzazione del calcio europeo è riscontrabile anche a livello d'interesse. Se si prende in esame l'affluenza complessiva, ci si accorge che il 53% degli spettatori assiste a gare di 5 campionati su 53 e il 19% assiste a gare di 20 club su 734.

Questa grande disparità di disponibilità economiche e di possibilità di attirare interesse ha naturalmente conseguenze anche

sui risultati sportivi: sono infatti pochi, e sempre meno numerosi, i club in grado di affermarsi nelle competizioni nazionali. In Spagna negli ultimi dieci anni cinque volte ha vinto il Barcellona, quattro il Real Madrid e una sola volta ce l'ha fatta il Valencia. In Inghilterra da quando esiste la Premier League 12 volte ha vinto il Manchester United, 3 l'Arsenal, 3 il Chelsea, una sola il Blackburn e, nell'ultima stagione, i neo ricchi del Manchester City. In Germania (la Bundesliga è considerata la più equilibrata delle Top 5) nelle ultime 20 stagioni 10 volte ha vinto il Bayern Monaco, 5 il Borussia Dortmund, 2 il Werder Brema e una Kaiserslautern, Stoccarda e Wolfsburg. In Italia negli ultimi venti anni – un titolo non è stato assegnato – Juventus (6 vittorie), Milan (6) e Inter (5) hanno lasciato le briciole a Lazio e Roma (1 ciascuna).

Uno scenario che recentemente ha spesso indotto a pensare che in futuro si possa dar luogo a un unico campionato europeo riservato ai club di prima fascia. Ma si tratta di una prospettiva che appare poco plausibile, in quanto la dimensione nazionale del gioco del calcio continua a costituire un valore in quanto elemento di aggregazione sociale, identità e opportunità per club di città relativamente minori di poter comunque provare a conquistare prestigio, visibilità e, per quanto possibile, risultati sportivi.

7. Tu vuoi fa l'americano...

Non c'è niente di più diverso e di più distante dei sistemi sportivi professionistici europeo e americano. Il primo modello è orientato alla massimizzazione della performance sportiva: i campionati sono aperti (con promozioni e retrocessioni che rimescolano continuamente l'elenco delle squadre partecipanti), ma esclusivi (in ogni nazione ci sono una sola Federazione per ogni sport e una sola Lega che regola e organizza i singoli tornei); c'è una forte internazionalizzazione del movimento (esistono federazioni e competizioni sovranazionali, i mercati sono aperti); il titolo sportivo viene ottenuto partendo dal basso e non è trasferibile. Il modello nord-americano invece è orientato allo show-business: i campionati sono chiusi (né promozioni né retrocessioni), ma vi è la possibilità, spesso solo teorica, di crea-

re leghe alternative e concorrenti; l'internazionalizzazione si limita alle politiche commerciali e di marketing, ma è esclusa a livello sportivo; le competizioni sono determinate dall'alto (le squadre partecipanti non sono espressioni di società sportive di base e il titolo sportivo di una società può essere trasferito da una città ad un'altra).

Eppure, a sorpresa, si scopre che a livello economico, finanziario e commerciale i due modelli sono assolutamente comparabili. I 20 top club calcistici europei (quelli che possono vantare i maggiori fatturati) tengono il passo dei club delle più importanti leghe Usa (Nfl, Mlb, Nba e Nhl). Primeggiando per eccessi. Positivi e negativi. Prevalgono infatti per fatturato medio, valore medio del brand e valore medio complessivo (dietro alla sola Nfl). Ma capeggiano anche le classifiche degli stipendi medi, del rapporto stipendi/ricavi e dell'indebitamento, anche in questo caso dietro alla sola Nfl. In complesso ci sono 5 società di calcio europee fra i primi 13 club sportivi professionistici per valore complessivo, una graduatoria guidata dal Manchester United, mentre Barcelona, Real Madrid e Manchester United comandano la classifica dei fatturati (10 società calcistiche fra i primi 18 club al mondo). Per contro, sono calcistiche 11 delle prime 12 società per monte stipendi. Per rendere ancora meglio l'idea, basti dire che in media un top club calcistico spende in stipendi quasi il 40% in più di una franchigia Nfl, con una rosa giocatori molto più ristretta (25 circa contro 53 atleti).

8. Il Financial Fair Play

Nel maggio 2010 la Uefa ha approvato un nuovo sistema di regole, il cosiddetto Financial Fair Play (Ffp), che disciplina i criteri a cui dovranno attenersi le società calcistiche per poter partecipare alle competizioni europee. Con questa innovazione, fortemente voluta dalla presidenza Platini, l'organismo che guida il sistema calcistico europeo intende affrontare in modo rigoroso e sistematico i problemi dello squilibrio finanziario e di un orientamento manageriale esclusivamente a breve termine. Nell'ambito del Ffp la novità più interessante è sicuramente costi-

tuita dalla Break-even rule. In particolare, si stabilisce che il saldo economico di esercizio, cioè la differenza tra ricavi e costi, calcolato su un arco inizialmente di due e poi di tre anni, non possa risultare negativo per un importo complessivo superiore a un certo ammontare, stabilito in 45 milioni di euro per il primo biennio di applicazione (2011-12 e 2012-13). Il criterio accennato è inoltre accompagnato da due altre regole di particolare rilevanza, in quanto finalizzate a tutelare l'equilibrio dei club in una prospettiva di medio-lungo periodo. La prima stabilisce che dal computo dei costi vengano esclusi i costi relativi al settore giovanile, le spese per attività sociali e le poste finanziarie attribuibili alla costruzione di infrastrutture. In modo da incentivare gli investimenti nel vivaio, nel sociale e nella costruzione di nuovi stadi o infrastrutture di allenamento per le prime squadre e le giovanili. La seconda impone il vincolo che la perdita eventualmente rilevata possa essere coperta unicamente attraverso apporto di nuovo capitale fresco da parte dei soci o attraverso donazioni. Non è accettato in altri termini che la copertura avvenga attraverso prestiti dei soci (ad esempio i *soft loans* inglesi) o attraverso operazioni di maquillage contabile, cioè rivalutando cespiti dell'attivo. Di recente la Uefa ha già identificato le possibili sanzioni (dagli avvisi alle multe, fino alle trattative dei proventi Uefa e all'esclusione dalle competizioni internazionali), ma non ha ancora definito in modo specifico i criteri per comminarle. Si sta perciò assistendo a comportamenti ambivalenti da parte dei club: da un lato, taluni si stanno orientando in modo da rientrare nei parametri del Ffp (ad esempio quelli italiani, su tutti Milan e Inter), dall'altro vi sono club a livello internazionale (e in particolare quelli posseduti da facoltosi magnati stranieri, su tutti Chelsea, Manchester City e Psg) che non hanno per ora dato segni di agire in rispetto delle regole.

9. I modelli di business

I modelli di business seguiti dai club europei per creare valore e quindi garantirsi sostenibilità economica sono prevalentemente due.

Il primo persegue la valorizzazione della gestione ordinaria, ovvero la massimizzazione dei ricavi da gestione caratteristica (gare, diritti tv, sponsorizzazioni e merchandising): in questa categoria rientrano i club di prima fascia, che cercano di prevalere nelle competizioni a livello nazionale e internazionale attraverso l'impiego di calciatori di elevata qualità e quindi, inevitabilmente, costosi. Gli ingredienti che caratterizzano questo modello sono: stadi preferibilmente di proprietà, legame con i propri bacini di utenza, costante affluenza di pubblico e grande capacità di valorizzare il proprio brand e di esportarlo. A livello europeo il quadro che risulta dai club che perseguono questa strategia è estremamente differenziato: le società tedesche, ad esempio, puntano molto sui ricavi da stadio e commerciali, le inglesi sui diritti tv e le attività commerciali a livello internazionale, oltre che sugli stadi di proprietà, le italiane finora si sono limitate a sfruttare al massimo i diritti media.

Il secondo, che potremmo rinominare di “*trading*”, riguarda invece la valorizzazione della gestione straordinaria, ovvero del parco calciatori. Questo modello consiste nel valorizzare i giovani talenti attraverso il proprio vivaio (come nel caso di numerose società francesi e dell'Ajax) o attraverso lo *scouting* internazionale (come nel caso di diverse società italiane quali Udinese, Palermo, Catania...). Si punta in sostanza a conseguire elevati introiti attraverso la cessione di calciatori cresciuti in casa o acquistati a basso costo all'esterno. Tale modello è tipico di club con bacini di utenza relativamente limitati, che non possono perseguire primati sportivi, ma che tentano comunque di raggiungere un livello competitivo di riguardo e proporzionato all'investimento effettuato per il parco calciatori.

Di recente è andato crescendo un fenomeno che appare estremamente pericoloso, per un mondo come il calcio già abbastanza travagliato da un punto di vista finanziario e di integrità. Si tratta delle cosiddette “*third party ownership*”, e cioè dell'acquisizione da parte di fondi finanziari, esterni al mondo del calcio o appositamente costituiti, di quote della proprietà di un calciatore. Il fenomeno, importato in Europa dal Sudamerica, presenta notevoli criticità sotto diversi profili, su tutti la perdita di autonomia da parte di un club e il potenziale conflitto di interessi che si potreb-

be stabilire tra il club per il quale il calciatore gioca e il fondo proprietario, di cui potrebbe essere azionista il proprietario di altre società, ma anche una potenziale deriva del calcio verso modalità di finanziarizzazione estremamente pericolose, tanto che la Uefa, nell'ambito del Financial Fair Play, ha già provveduto a escludere dal computo relativo alla Break-even rule le plusvalenze derivanti dalla cessione di quote della proprietà dei calciatori a soggetti terzi che non siano altre società di calcio (verranno cioè incluse nel calcolo solo le eventuali plusvalenze effettive derivanti dalla cessione del calciatore ad un altro club calcistico).

Un altro fenomeno che ha raggiunto una dimensione economica rilevante e che presenta risvolti problematici riguarda i procuratori. Il loro giro d'affari è enorme: nel solo 2010-11 le prime 20 società di agenti hanno gestito trasferimenti per un ammontare complessivo di 2,24 miliardi di euro. Per quanto riguarda invece le commissioni sui trasferimenti, risultano significativi i dati sulle 5 Top League europee: gli introiti percepiti dai procuratori ammontano a 86,2 milioni per le operazioni in Inghilterra, a 57,9 in Italia, 45,9 in Spagna, 37,7 in Germania e 35,7 in Francia. Si tratta di oneri particolarmente pesanti (e che spesso celano movimenti finanziari non sempre limpidi), specie se sostenuti da società, come si è visto, estremamente squilibrate da un punto di vista economico. Anche perché questi dati sono quasi certamente sottostimati, in quanto derivanti da "auto-certificazioni".

10. Virtuosi e no

Come si è visto, il sistema calcistico europeo è caratterizzato da squilibri e fragilità. In questo contesto la Bundesliga rappresenta un'eccezione positiva. La solidità patrimoniale e l'equilibrio economico finanziario, che oggi garantiscono ai club tedeschi notevoli vantaggi competitivi, derivano da politiche improntate a prudenza, trasparenza, rigore e lungimiranza. I modelli di governance aperta, gli straordinari risultati commerciali e gli investimenti in stadi, settori giovanili e programmi di integrazione sociale sono alla base dei successi ottenuti.

La Spagna rappresenta invece l'esempio negativo in quanto a polarizzazione: il fatturato di Real Madrid e Barcellona, grazie, soprattutto ma non solo, alla vendita individuale dei diritti televisivi, pesa ormai per più della metà (54,1%) dei ricavi complessivi della Liga. In virtù di questa posizione dominante, i due top club riescono a garantirsi un sostanziale equilibrio economico, tanto che il rapporto stipendi su fatturato di Real Madrid e Barcellona è rispettivamente pari a 45% e 53%, mentre la media delle altre 18 società raggiunge il 70%. Real e Barcellona, inoltre, incidono per quasi il 30% sull'affluenza complessiva e per il 45% sugli stipendi. L'altra criticità del modello spagnolo riguarda l'elevato livello di indebitamento. A oggi la Liga ha una massa debitoria impressionante e insostenibile, ma il fattore di rischio è molto differenziato: Real Madrid e Barcellona evidenziano infatti una percentuale di copertura dell'indebitamento tramite il fatturato pari a circa l'80%, mentre la media delle altre 18 è pressoché fallimentare (il parametro non supera il 33%). Il persistente squilibrio economico e finanziario dei club, eccettuati come detto i due maggiori, ha portato a situazioni di particolare criticità. Due in particolare: lo sciopero di inizio campionato nel 2011-12 (causato dal mancato pagamento di circa 50 milioni di euro di stipendi arretrati a oltre 200 giocatori) e l'esplosione dei debiti fiscali, che in base a un'inchiesta parlamentare al primo gennaio 2012 ammontavano a ben 752 milioni, di cui 426 relativi a club di Prima divisione. La Liga, che era ormai rimasta l'unica tra le Top europee a non avere un accurato sistema di controlli finanziari, si è quindi finalmente decisa a definire nuove regole.

La Premier League invece rappresenta ai massimi livelli tutto il bello e tutto il brutto del calcio europeo: fatturati in continuo aumento, appeal crescente, spaventoso costo del lavoro e indebitamento preoccupante. Vedremo i dettagli nei prossimi capitoli.

Fra le cinque Top League europee, è comunque la Ligue 1 quella in condizioni di maggiore debolezza: è l'unica a presentare un fatturato complessivo in calo, cui si accompagnano risultati sportivi scadenti e una perdita di immagine rilevante. È l'unico caso per il quale si può direttamente parlare delle conse-

guenze negative della crisi economica internazionale, perché poggiato su un modello di business basato sulla necessità di ottenere rilevanti plusvalenze dalle cessioni di giovani calciatori cresciuti nei prestigiosi settori giovanili locali. Il calo delle quotazioni dei calciatori sul mercato degli acquisti e delle cessioni ha perciò pesato molto sui conti della Ligue 1. Anche i contratti per i diritti tv hanno subito una contrazione, nonostante l'interessante irruzione sul mercato di Al Jazeera. E tuttavia vi sono per il calcio francese ragioni di speranza: l'opportunità di organizzare i Campionati europei del 2016, la forza degli investimenti sui settori giovanili e, perché no, la recente acquisizione del Paris St. Germain da parte della Qatar Investment Authority, con tutto ciò che ne consegue in termini di afflusso di capitali, ma anche di rischi di ulteriori squilibri economici.

11. Le proprietà straniere

Non solo Paris St. Germain. Nel corso degli ultimi anni il numero di proprietari stranieri nelle principali leghe europee è cresciuto notevolmente. Se nel 2002 l'unico caso era quello del Fulham, di proprietà di Mohammed Al Fayed, nel 2011 negli 8 campionati di Prima divisione più importanti in Europa (le 5 Top League più Olanda, Portogallo e Scozia) si contano 18 proprietà straniere su un totale di 144 squadre (e quindi il 12%), con un'incidenza sul fatturato complessivo del 20% (1,9 miliardi su 9,5 miliardi). Lo scenario tuttavia non è omogeneo: delle 18 proprietà straniere, ben 10 sono in Premier League, dove una società su due è in mano a un investitore estero. Nelle altre nazioni la proprietà straniera risulta invece l'eccezione alla regola (in Spagna 3 società, nelle altre nazioni non più di una tranne in Germania dove, per le regole interne, la scalata di un magnate straniero è praticamente impossibile). Le motivazioni del fenomeno sono diverse: dalla speculazione, come nel caso delle proprietà americane del Manchester United e del Liverpool, alla ricerca di prestigio e creazione di una rete di relazioni, come nel modello Abramovich o in quello degli sceicchi.

Il fenomeno, in prospettiva, presenta luci e ombre: per un verso, è testimonianza e moltiplicatore della visibilità e dell'attenzione internazionale verso lo spettacolo calcistico; ma è innegabile che un alto numero di proprietà straniere minaccia la solidità del rapporto di identificazione tra il club e la comunità locale. Nei casi più eclatanti, inoltre, si corre il rischio di un forte inflazionamento del mercato dei trasferimenti, con conseguenze gravi sui conti economici dei club e sull'equilibrio competitivo.

Infine, non va sottovalutato il pericolo, già manifestatosi, che l'investimento rappresenti una modalità di riciclaggio di denaro sporco o che le finanze del club vengano utilizzate come cassa per operazioni poco trasparenti (come nel caso del Neuchâtel Xamax, dove il proprietario bielorusso Chagaev utilizzava fondi del club per finanziare certe associazioni islamiche locali).

12. E in Italia?

Intanto in Italia la crescita del movimento continua, nonostante il progressivo deterioramento del profilo economico e finanziario del calcio professionistico in questi ultimi due anni si sia tutt'altro che arrestato. Il censimento del calcio italiano (pubblicato su *ReportCalcio 2012*) attesta che il numero dei calciatori tesserati è in continuo incremento (1.151.437 nella stagione 2010-11), grazie soprattutto allo sviluppo dei settori giovanili. Cresce anche il numero delle squadre e delle partite ufficiali disputate, mentre è in lievissimo calo il totale delle società, per le crescenti difficoltà registrate nel tenere in piedi club dilettantistici.

Ancora superiori le problematiche di sostenibilità dei club di Serie A. Negli ultimi quattro anni, il risultato netto complessivo è peggiorato notevolmente, precipitando dai -150 milioni di euro della stagione 2007-08 ai -300 del 2010-11; l'indebitamento lordo è salito da 1.893 a 2.659 milioni; il patrimonio netto si è eroso da 403 a 150 milioni. E questo nonostante il ritorno alla contrattazione centralizzata abbia contribuito a mantenere in costante crescita il valore complessivo dei diritti televisivi.

In realtà, tutto ciò ha ulteriormente accentuato la dipendenza del calcio italiano dai diritti tv. L'incidenza di questa fonte di ricavo sul fatturato complessivo nel 2010-11 è del 60%, rispetto al 30% della virtuosa Bundesliga, al 45% della Liga spagnola, al 52% della Premier League e al 58% della Ligue 1 francese. Di più: il 74% della crescita complessiva di circa 1 miliardo di euro del fatturato registrata negli ultimi 15 anni, è stato garantito proprio da questa voce. Il resto dai ricavi da sponsorship e commerciali, mentre le entrate da stadio dal 1996 al 2011 sono addirittura calate (da 206 a 197 milioni).

Le difficoltà attuali del calcio italiano derivano in piccola parte anche dalla crisi economica (i contributi Coni al calcio dilettantistico, giovanile e al sistema arbitrale sono calati del 20% nella sola ultima stagione, aumenta il numero dei calciatori professionisti disoccupati, così come si accentua il fenomeno delle società non iscritte ai campionati perché soggette a fallimento), ma soprattutto si conferma una scarsa visione manageriale a lungo termine: gli investimenti in infrastrutture continuano a essere sostanzialmente inesistenti (con l'unica eccezione del nuovo stadio della Juventus), le politiche di *customer relationship management* sono ancora soltanto in abbozzo e in poche società, i progetti di internazionalizzazione stentano a decollare e le risorse destinate ai settori giovanili sono ancora insufficienti. Una situazione di complessiva fragilità economico-finanziaria e di scarsa visione imprenditoriale che ha avuto ripercussioni anche sui risultati sportivi delle squadre italiane. Non deve sorprendere che nella stagione in corso (2012-13) per la prima volta dal varo della Champions League nel 1998, partecipino alla fase a gironi soltanto due formazioni italiane.

Se a tutto ciò si aggiunge un nuovo allarme legalità, che non si limita all'esplosione di un ramificato scandalo delle scommesse, emerso solo cinque anni dopo lo choc di Calcio-poli, ma rimanda anche a preoccupazioni legate a nuove infiltrazioni della criminalità organizzata, ecco che risulta evidente come tutto ciò abbia portato a un'ulteriore perdita di competitività internazionale. I risultati sportivi delle squadre italiane continuano a peggiorare e gli investimenti nel calciomercato calano. Una volta erano i club italiani a fare razzia di campio-

ni in ogni parte del mondo, oggi sono gli stranieri a venire a fare la spesa da noi, tanto da far registrare per la prima volta un fenomeno di fuga di giovani talenti anche nel pallone. Mentre perdura l'incapacità della Serie A di fare sistema per elaborare politiche di sviluppo adeguate. Anzi, la litigiosità dei dirigenti e delle varie componenti, se possibile, si è ulteriormente accentuata (come dimostrano lo sciopero dei calciatori d'inizio campionato del 2011-12 per il mancato rinnovo dell'accordo collettivo, la lunga paralisi creata dalla querelle sui bacini d'utenza sulla base dei quali calcolare una parte dei diritti tv e le difficoltà della Lega nel trovare nuove e più efficaci regole di governance).

Ma all'orizzonte non si vedono soltanto ombre. Rincorano le prestazioni offerte dalla Nazionale ai recenti Europei in Polonia e Ucraina e, ancor più, la passione e l'affetto con cui gli azzurri sono stati seguiti in patria da appassionati e non solo. La Federcalcio sta sviluppando una serie di interessanti progetti di internazionalizzazione delle sue attività e, nel frattempo, ha imboccato la strada della trasparenza, come dimostrato dalla decisione di pubblicare, in partnership con Arel e Pwc, uno studio annuale (*ReportCalcio*) su tutti i numeri e le tendenze del calcio italiano e dal varo del Bilancio Sociale, prima federazione al mondo a farlo seguendo il Gri (Global Reporting Initiative), lo standard internazionale.

L'Udinese è partita per la costruzione del nuovo stadio Friuli. Altri si spera che possano essere stimolati a farlo al più presto. Per ora decisamente più parole che fatti. Come testimonia anche il tormentato iter parlamentare della tanto evocata legge sugli stadi.

L'altro fiore all'occhiello del sistema calcistico italiano è al momento la sua capacità di esportare know-how: allenatori che diventano subito protagonisti e vincenti nelle squadre di club straniere (Ancelotti, Mancini, Spalletti, Di Matteo, Lippi...) o commissari tecnici di nazionali importanti (Capello, prima in Inghilterra e ora in Russia, Trapattoni, De Biasi e Ghedin); abbiamo inoltre il maggior numero di arbitri e assistenti internazionali a livello Fifa, mentre gli ex arbitri sono spesso chiamati a sviluppare il settore a livello internazionale (Collina all'Uefa,

Rosetti in Russia); sono numerosi, infine, i tecnici di base abilitati a formare nuovi allenatori all'estero.

13. Il futuro è donna

Non si può concludere questa panoramica sugli scenari attuali del calcio internazionale e nazionale senza puntare i riflettori su uno dei fenomeni che in questi ultimi anni si è maggiormente accentuato: lo sviluppo del calcio femminile. Ne è testimonianza più recente lo straordinario successo dei Mondiali di calcio di Germania 2011, che può essere riassunto con i seguenti dati: audience di 14,1 milioni di telespettatori solo in Germania per la partita inaugurale delle tedesche contro il Canada (con 74.000 spettatori presenti all'Olympiastadion di Berlino), cresciuta a circa 16 milioni di media per le altre tre partite disputate dalla nazionale di casa. E l'ottimo seguito di pubblico non ha riguardato solo le partite della nazionale tedesca: l'affluenza complessiva per le 32 partite del Mondiale ha raggiunto gli 847.751 spettatori, con una media di 26.430 per incontro, e anche l'audience internazionale ha raggiunto per alcuni match livelli straordinari (negli Usa la finale disputata e persa contro il Giappone è stata vista da 14,1 milioni di telespettatori, mentre in Giappone, nonostante il fuso orario sfavorevole, il dato per la medesima partita ammonta a 10,4 milioni). Così come vanno ricordati gli oltre 50.000 spettatori che hanno assistito all'ultima finale di Champions femminile a Monaco. Una crescita tumultuosa, ma disomogenea, come dimostrano i dati sul numero complessivo delle calciatrici tesserate in Europa: si va dalle quasi 300.000 svedesi, alle 250.000 tedesche, alle 92.000 inglesi, alle 61.000 spagnole per arrivare alle sole 13.000 italiane. Una crescita che comunque è destinata a continuare, favorita da piani di sviluppo specifici che oggi vengono formulati da varie federazioni nazionali, attraverso costanti contributi a livello di know-how, organizzazione di meeting, seminari e conferenze dedicate, ma anche diverse forme di supporto economico rientranti nei programmi elaborati da Fifa e Uefa.